





Comunicação e marketing

# A COMUNICAÇÃO NOS ESCRITÓRIOS PROFSSIONALIZOU-SE. REPUTAÇÃO É A PRINCIPAL PREOCUPAÇÃO

A área da comunicação e marketing cresceu nos escritórios de advogados. A profissionalização instalou-se e, com ela, um aumento do investimento nesta área. A reputação está no centro das preocupações das firmas na hora de comunicar, sendo para uns uma consequência das ações e para outros o objetivo principal.

Texto **FREDERICO PEDREIRA e FILIPA AMBRÓSIO DE SOUSA**

Fotografias **D.R.**

**D**urante algum tempo as empresas ignoraram a necessidade de comunicar, quer com os clientes, quer com os próprios colaboradores, e de considerar esta área uma ferramenta essencial para a prossecução dos negócios.

Mas a comunicação, seja ela interna ou externa, passou a ser uma área fulcral em qualquer empresa. Conquistou o “respeito” junto do meio empresarial e foi crescendo e profissionalizando-se.

Apesar de algumas limitações impostas no Estatuto da Ordem dos Advogados, também no setor da advocacia a área de comunicação e de marketing tem vindo a evoluir. Desde planos estratégicos à presença nas redes sociais, esta área tem assumido um papel chave para o crescimento do negócio.

“Na Miranda/Miranda Alliance, a direção da comunicação e a área de *business development* trabalham de forma muito próxima, o que nos permite detetar, ante-

cipar e/ou planear iniciativas e oportunidades que visem o crescimento do negócio do escritório”, começou por explicar Rita Mateus Carvalho, responsável pela comunicação da Miranda.

Segundo explicou à *Advocatus*, o contributo desta área para o crescimento do negócio passa pela coordenação e suporte ao desenvolvimento e implementação de estratégias, projetos, propostas, parcerias, criação e produção peças de comunicação, e respetiva divulgação em diferentes plataformas, mantendo uma presença regular nos órgãos de comunicação social e nos diretórios internacionais.

“Acreditamos que equipas motivadas contribuem para otimizar os resultados e o crescimento da firma. Neste sentido, a área da comunicação tem igualmente a responsabilidade de criar momentos estratégicos, ações de *team building* e de celebração ao longo do ano”, acrescentou.

Ana Craveiro, diretora de Comunicação e Relações Públicas da Morais Leitão, considera que a importância desta área é desde logo visível pelo seu ritmo de crescimento e profissionalização. “Os eventos e a partilha de informação são formas essenciais de networking, que permitem a renovação de protagonistas e de temas.

**O tamanho das equipas de comunicação variam entre escritórios consoante, a dimensão de cada um. São cada vez mais profissionalizadas, sendo contratados profissionais da área ao invés de serem advogados a ocupar esse lugar.**

Por outro lado, é inegável o crescente reconhecimento do design, que nos tem apoiado no desafio de reimaginar os serviços jurídicos”, garantiu.

A comunicação das firmas permite ainda “chegar” a clientes e a potenciais clientes de forma “consistente” e “eficaz”, segundo Leonor Cunha, diretora de Marketing, Comunicação e Business Development da SRS Advogados.

Todos os escritórios questionados pela *Advocatus* asseguraram assim que a área de comunicação tem um papel chave no crescimento do negócio. Mas quais são os indicadores que comprovam este “retorno”? As métricas são diversas e variam de firma para firma.

“Medimos regularmente o contributo dos projetos de comunicação e marketing para o desenvolvimento de negócio e sabemos a cada campanha quantos novos assuntos gerou, quantos clientes nos chegam via plataformas digitais, etc., o que nos permite saber que negócio geramos, quando e em que mercados”, começou por explicar Lourenço Ovídio, diretor de Comunicação e Marca da Abreu Advogados.

Assim, na Abreu conseguem saber por qual canal os clientes chegam até ao escritório e se tiveram conhecimento e interagiram com determinados serviços através da comunicação que fizeram.



**Alexandra Almeida Ferreira**  
Diretora de Marca  
e Comunicação da PLMJ

“Esses indicadores são depois tidos em conta na análise geral do projeto e na ponderação de novas campanhas ou na necessidade de reforço de investimento em determinado tópico, setor ou área”, acrescentou.

“Para além do retorno que medimos na monitorização das nossas atividades, percebemos o real posicionamento e índice de reputação através de relatórios específicos, concretamente o RepScore, estudo que avalia desde 2009 o posicionamento e os níveis emocional e racional de reputação associados a mais de 2.000 marcas em Portugal”, enumerou Leonor Cunha.

Na Miranda o retorno é comprovado através da análise do índice de promoção da marca (teor e alcance) e o *share of voice* do escritório (menções e presenças) nos órgãos de comunicação social, das taxas de abertura/cliques/rejeição das

## O aumento da profissionalização na área de comunicação das sociedades de advogados leva a que os custos também subam. Ao longo dos anos, os investimentos têm vindo a evoluir.

newsletters e o número de novos subscritores; o tráfego orgânico na página de LinkedIn, a taxa de *engagement* ou as interações sociais aos *posts* publicados.

“Porém, os maiores (e melhores) indicadores que a Miranda tem para comprovar o retorno passam pelo relacionamento e *feedback* dos nossos interlocutores, sejam colegas, clientes ou parceiros”, sublinhou Rita Mateus de Carvalho

### EQUIPAS ESPECIALIZADAS AUMENTARAM

O tamanho das equipas de comunicação e marketing variam de escritório para escritório consoante, por exemplo, a dimensão de cada um. Estas equipas são cada vez mais profissionalizadas, sendo contratados profissionais da área ao invés de serem advogados a ocupar esse lugar.

“A comunicação no setor da advocacia tem vindo a exigir, cada vez mais, um grau de *expertise* e competências especifi-



**Ana Craveiro**  
Diretora de Comunicação  
e Relações Públicas da  
Morais Leitão

cas, pelo que a profissionalização resulta, naturalmente, numa mais-valia para os escritórios de advogados”, explicou Matilde Horta e Costa, diretora de Corporate Affairs & Talento da Vieira de Almeida.

Alexandra Almeida Ferreira, diretora de Marca e Comunicação da PLMJ, lembrou também que os escritórios de advogados existem por causa dos clientes e estes exigem especialização em cada desafio que colocam. “A PLMJ acredita que a atração de talento e especialização deve ser transversal a toda a organização e este caminho permite que os advogados empreguem o seu tempo e talento no *core* da nossa atividade: a prestação de serviços jurídicos”, garantiu.

A diretora de Marca e Comunicação da PLMJ sublinhou que o Conselho de Administração e os seus sócios têm sabido retirar real valor da aposta na especialização das áreas de suporte.

“Há benefícios claros no diálogo com os media, na capacidade de inovação permanente na forma como comunicamos para fora mas também para dentro, no estabelecimento de um tom de voz de marca, que caminha ao lado de, como dizia o Bruno Ferreira, uma natureza de gatos comum aos advogados, na medida em que são espíritos livres e independentes”,



acrescentou Alexandra Almeida Ferreira.

Nos últimos anos a Abreu Advogados priorizou a profissionalização de todas as equipas de gestão, como a de comunicação, tendo nesta área profissionais especializados em diferentes ferramentas e nos mercados em que trabalham.

“Os ganhos são óbvios, os advogados focam-se a 100% nos seus clientes e projetos e contam com o apoio permanente de outros técnicos especializados nas restantes áreas que complementam e acrescentam qualidade e outras valências a esses projetos, como em *design*, gestão de projeto, gestão da reputação, assessoria de imprensa, oferta de tecnologia, etc., contribuindo, assim, para que a Abreu ofereça aos seus clientes serviços mais completos e uma experiência de marca e *customer journey* mais eficiente e agradável, com um impacto positivo junto de todos os seus públicos”, referiu Lourenço Ovídio.

Já a diretora de Comunicação e Relações Públicas da Morais Leitão apontou a eficiência como o primeiro ganho da profissionalização desta área e como segundo ganho a consequente especialização e total dedicação. “Não posso deixar de sublinhar a permanente colaboração e articulação direta com os advogados: a estratégia é construída em conjunto, respeitando o *feedback* e sensibilidade dos ‘donos’ do negócio”, acrescentou Ana Craveiro.

Com a especialização dos profissionais que compõem os departamentos de co-



**Joaquim Vicêncio**  
Diretor de Comunicação  
da CMS

municação e marketing, também os planos estratégicos são mais elaborados e detalhados.

“Os objetivos são delineados em conjunto com os vários interlocutores internos. A comunicação na CMS não assume um caráter meramente executante, mas antes, cria soluções em conjunto com os decisores. A sociedade funciona como um todo na persecução dos seus objetivos. A comunicação, não sendo um fim em si mesma, é, cada vez mais, percebida como fundamental por todos os interlocutores internos”, notou Joaquim Vicêncio, diretor de Comunicação da CMS.

Na Miranda, Rita Mateus de Carvalho, aponta que os objetivos do plano estratégico são ambiciosos, uma vez que têm como foco o escritório como também todas as firmas da Miranda Alliance. “Temos como objetivo central dar suporte à estratégia de diversificação setorial e geográfica da Miranda Alliance, incluindo naturalmente a comunicação da nossa presença em Portugal. Ao nível interno, e tendo em consideração a conjuntura dos últimos dois anos, preocupamo-nos também com o bem-estar dos advogados e colaboradores e em reforçar o espírito cooperativo e participativo de todos”, explicou.

Na SRS Advogados, por exemplo, está em curso uma ação estratégica de *rebranding* que passará “não só por uma nova imagem” mas também por um “novo conceito num ano especialmente importante para a firma que celebra os seus 30 anos”, segundo Leonor Cunha.

Anualmente, a Abreu Advogados faz uma análise detalhada de todos os resultados, sendo o plano estratégico anual de comunicação feito posteriormente à autoavaliação. Lourenço Ovídio explicou que na firma trabalham com *business plans* por área, por setor e por mercado, todos eles tendo uma grande componente de comunicação e *business development*.

“Apesar de se encontrarem ainda a ser definidos, de uma forma geral, o trabalho irá centrar-se na relação com o cliente e com outros *stakeholders*, na *brand equity*, na captação e retenção de talento”, avançou Andreia Vicente, diretora de Comunicação, Marketing e Business Develop-



**Andreia Vicente**  
Diretora de Comunicação,  
Marketing e Business  
Development da DLA Piper ABBC

ment da DLA Piper ABBC.

Ainda assim, a reputação está no centro das preocupações dos escritórios de advogados na hora de comunicar, sendo para uns uma consequência das ações e para outros o objetivo principal. “A reputação é um ativo muito relevante e estratégico para qualquer sociedade de advogados, pelo que está no centro de toda a atividade desenvolvida pela área de comunicação”, referiu Matilde Horta e Costa.

Também Joaquim Vicêncio considera que a reputação assume o papel principal. “Não acho que estejamos a viver, como muitos afirmam, o tempo da informação, mas sim da reputação. Informação há em excesso. Reputação, nem por isso. Tendo em conta o clima de desconfiança em que vivemos, a reputação é o bem mais valioso para qualquer pessoa, negócio ou instituição. Uma boa reputação gera confiança, e a confiança é o fator principal nas relações humanas e empresariais”, explicou.

A diretora de Marca e Comunicação da PLMJ defende que a reputação não se constrói “artificialmente” ou “por decreto”, sendo antes uma consequência de uma certa conduta e de forma de estar no mundo.

“Costumamos dizer que a PLMJ começou com quatro nomes há cinco décadas e que muito nos orgulham e hoje é feita de 400 pessoas que a levam para os próximos 50 anos, advogados e equi-



**Leonor Cunha**  
Diretora de Marketing,  
Comunicação e Business  
Development da SRS  
Advogados

pa de gestão. Todos são embaixadores e construtores de reputação. A reputação da PLMJ é uma construção de cada uma destas pessoas e das que se juntarem a nós no futuro. Na estrita medida em que a comunicação contribui para cimentar esse contributo individual em torno de um propósito e valores comuns, é com certeza um objetivo”, garante Alexandra Almeida Ferreira.

Na Morais Leitão a reputação é um dos principais ativos, dependendo do nome da sociedade e dos advogados. “Os valores fundamentais para a escolha de uma sociedade de advogados são a confiança, a credibilidade, a qualidade e a eficiência”, referiu Ana Craveiro. Para a diretora de Comunicação, os clientes querem segurança em relação a estes quatro aspetos, na garantia de que o seu negócio é a prioridade da firma.

Recentemente, a DLA Piper foi considerada a segunda marca jurídica mais poderosa a nível global de acordo com o “Global Elite Law Firm Brand Index” da Thomson Reuters. Andreia Vicente considera que a notoriedade de uma marca, de um escritório e dos seus advogados é essencial.

“Uma das métricas que este índice mede é justamente a do ‘top-of-mind’ e ‘awareness’ da marca. Não se trata, por isso, apenas de confiança: a marca é reputação, ética, compromisso com os

stakeholders, conhecimento e experiência que têm de ser demonstrados e comunicados aos diferentes públicos-alvo. É indispensável que as sociedades de advogados saibam explorar e comunicar os seus pontos fortes e singularidades que lhes permitam obter vantagens competitivas através da diferenciação”, sublinhou.

Tanto a DLA como a CMS são sociedades com sedes em países fora de Portugal e, ainda assim, não se sentem de “mão atadas”, tendo autonomia própria.

“Apesar de a DLA Piper ser uma marca global, com uma estratégia comum e *guidelines* a nível de *branding*, transversais a todas as jurisdições, o plano global não é de ‘one-size-fits-all’: as equipas locais têm autonomia para elaborar as suas próprias iniciativas ‘go-to-market’, campanhas de marketing e estratégias de desenvolvimento de negócio, tendo em conta o posicionamento da firma a nível local, as características do mercado primário, dos clientes e dos demais *stakeholders* (internos e externos)”, explicou Andreia Vicente.

Já Joaquim Vicêncio sublinha que a CMS ao ser global permite-lhes estar em contacto todos os dias com profissionais de mais de 45 países. O diretor de Comunicação da CMS garantiu que existe total autonomia entre escritórios, mas, ao mesmo tempo, um alinhamento que permite, tal como nos serviços jurídicos, “oferecer resultados com a mais-valia que um ambiente multicultural oferece”.

“Prova de que esta dinâmica é a correta ficou comprovada ainda no mês passado, quando recebemos a notícia que a CMS tinha sido a sociedade com maior crescimento, em termos de notoriedade de marca, na última edição do Global Elite Law Firm Brand Index, elaborado pela Thomson Reuters. Estes resultados não aparecem por acaso: são fruto do trabalho diário de dezenas de profissionais de comunicação, marketing e Business Development, espalhados pelo mundo”, acrescentou.

#### DO INVESTIMENTO AOS RESULTADOS

O aumento da profissionalização na área de comunicação das sociedades de advogados leva a que os custos também

**A reputação está no centro das preocupações dos escritórios de advogados na hora de comunicar, sendo para uns uma consequência das ações e para outros o objetivo principal.**

subam. Ao longo dos anos, os investimentos têm vindo a evoluir.

“A crescente evolução das plataformas e ferramentas digitais de comunicação têm suscitado uma permanente adaptação das metodologias e desenvolvimento de novos modelos de comunicação. Tem sido nessa frente mais abrangente que assistimos a um maior investimento, e não tanto a uma evolução associada a determinadas áreas específicas”, explicou Matilde Horta e Costa.

Na PLMJ o investimento feito nas áreas de marketing, marca e comunicação, que incluem os eventos e parcerias, tem sido “muito relevante” e “cada vez mais direcionado aos temas” onde acreditam que está o crescimento e o futuro do tecido empresarial e da economia na-



**Lourenço Ovídio**  
Diretor de Comunicação e  
Marca da Abreu Advogados





**Matilde Horta e Costa**  
Diretora de Corporate Affairs & Talento da Vda

cional. Desta forma, qualquer decisão de investimento nesta área tem de responder a duas perguntas essenciais: o tema é relevante para os stakeholders, em particular para os clientes? Está alinhado com os valores da PLMJ, com uma matriz ESG e com o plano estratégico do escritório?.

“Do ponto de vista da comunicação interna, diria que estamos obcecados com mantermos uma cultura interna muito forte, em particular atendendo ao período da pandemia do qual estamos a sair. Os modelos de trabalho tornaram-se fluidos e esta dimensão é muito relevante se quisermos pensar a coesão a longo prazo e não cedermos à tentação fácil de pensarmos que o trabalho está feito. A renovação de gerações num escritório com a dimensão da PLMJ é uma prioridade contínua, mas só seremos bem-sucedidos se nos dermos ao trabalho árduo de saber o que os move”, acrescentou Alexandra Almeida Ferreira.

Na Miranda o orçamento de comunicação é “trabalhado de forma criteriosa” e é elaborado tendo em consideração os objetivos definidos no plano anual e os novos projetos a que se propõem em cada ano. “Os itens que preenchem o maior bolo do orçamento de comunicação acabam por estar inevitavelmente relacionados com os projetos de maior dimensão e que requerem uma maior disponibilidade de verba”, notou Rita Mateus de Carvalho.

Também na SRS o investimento nesta

área tem vindo a crescer de forma consistente. “A necessidade de desenvolver novas formas de comunicação através de vídeo/podcast, um novo website, reforço da presença em social media e a implementação de uma estratégia de marketing de conteúdo são premissas obrigatórias que a SRS tem como pressuposto do seu planeamento estratégico”, garantiu Leonor Cunha.

Já relativamente à monitorização dos resultados do investimento na comunicação, várias são as formas adotadas pelos diferentes escritórios. Na CMS, por exemplo, existem duas dimensões de avaliação: a empírica, que é feita todos os dias através de uma análise a critérios quantitativos e qualitativos; e outra com base no feedback dos interlocutores internos, parceiros, clientes, e outros stakeholders.

“Uma das grandes vantagens da digitalização é a criação de KPI [Key Performance Indicator] cada vez mais rigorosos, com maior facilidade de medição e controlo. A monetização dos esforços de promoção na área jurídica não é fácil nem evidente, mas tem sido feito um esforço grande de controlo e acompanhamento das ações e respetivo follow-up, medido em horas e investimento feito. Todas as ações são cuidadosamente avaliadas em termos de impacto esperado”, garantiu Ana Craveiro.

Alexandra Almeida Ferreira considera também que existem KPIs “muito tangíveis” associados a iniciativas e produtos concretos. “Sabemos que temos o maior

engagement do setor jurídico nacional quando falamos de LinkedIn e isso é muito importante para nós, na medida em que, sem investir um euro, temos tido um crescimento orgânico que muito nos orgulha, junto das empresas – onde estão os nossos clientes – e das universidades, onde estão os futuros sócios da PLMJ”, acrescentou.

Por fim, na Abreu Advogados a monitorização regular é essencial aos resultados, existindo métricas para medir campanhas, canais e suportes de comunicação. “Trata-se de uma etapa tão ou mais importante do que a iniciativa de comunicação per se porque nos permite avaliar o sucesso do nosso investimento e perceber de que forma poderemos adaptá-lo no futuro”, referiu Lourenço Ovídio. ●



**Rita Mateus de Carvalho**  
Responsável pela Comunicação e PR da Miranda

### TAMANHO DAS EQUIPAS DE COMUNICAÇÃO

SOCIEDADE DE ADVOGADOS	NÚMERO DE PESSOAS
Abreu Advogados	9
DLA Piper ABBC	3
Miranda & Associados	5
Morais Leitão	8
PLMJ	12
SRS Advogados	4